



VERBAND SCHWEIZER TOURISMUSMANAGER  
ASSOCIATION SUISSE DES MANAGERS EN TOURISME  
ASSOCIAZIONE SVIZZERA DEI MANAGERS DEL TURISMO  
ASSOCIAZIUN SVIZRA DALS MANAGERS DAL TURISSEM

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE  
LUZERN**

Wirtschaft

# Führung in den Tourismusorganisationen der Schweiz

VSTM Management Seminar, Bad Zurzach  
Donnerstag, 3. November 2016

Institut für Tourismuswirtschaft ITW

**Prof. Urs Wagenseil**  
Leiter Competence Center Tourismus

T direkt +41 41 228 99 24  
urs.wagenseil@hslu.ch

**Roland Lymann, lic. oec. HSG**  
Projektleiter & Dozent

T direkt +41 41 228 99 85  
roland.lymann@hslu.ch

Luzern 03.05.2017

FH Zentralschweiz

# Vorgehen

Zwei Studentische Arbeiten<sup>1)</sup>  
zur Arbeit der Tourismus-  
organisationen und -direktoren

ITW-Studie zur nach-  
haltigen Entwicklung  
in Destinationen<sup>2)</sup>

↓  
Experten-  
Diskussion<sup>3)</sup>

**6 Thesen zur Führung in den  
Tourismusorganisationen der Schweiz**

## 1) Studierende:

- Alain Rickenbacher (Bachelorarbeit)
- Jean Kim, Yan Wie Lee, Gregor Luescher, Amy Roulston (Projektarbeit)

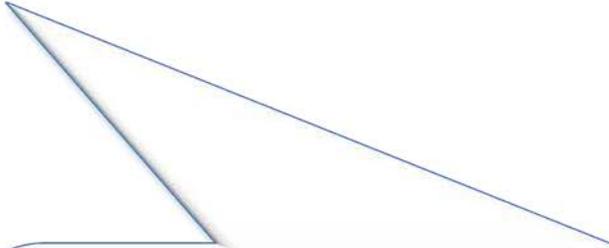
## 2) ITW:

- Urs Wagenseil
- Myrta Zemp

## 3) Teilnehmende:

- Martin Sturzenegger, Zürich
- Markus Lergier, Bern
- Ariane Ehrat, St. Moritz/Engadin
- Carolina Rüegg, Sörenberg
- Martin Bachofner, Gstaad

# These ①



Den Tourismusorganisationen fehlen langfristige Ziele.

## Noch immer fehlt bei über 20% der TO's ein Entwicklungsleitbild bzw. eine Mission...

### Vorhandensein eines Entwicklungsleitbildes bzw. einer Mission

		2006	2016	Veränderung
<b>In Bearbeitung</b>		<b>18%</b>	<b>19%</b>	<b>1%</b>
<b>Ja</b>		<b>62%</b>	<b>77%</b>	<b>15%</b>
Durchschnittliches Alter	bis 1 Jahr	14%	6%	-8%
	2-3 Jahre	23%	6%	-17%
	4-5 Jahre	15%	28%	13%
	6-10 Jahre	23%	39%	16%
	über 10 Jahre	25%	22%	-3%
<b>Nein</b>		<b>20%</b>	<b>4%</b>	<b>-16%</b>

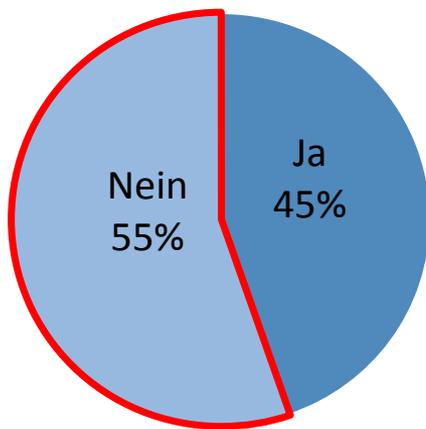
## ... und eine schriftlich festgehaltene Strategie.

### Vorhandensein einer Strategie

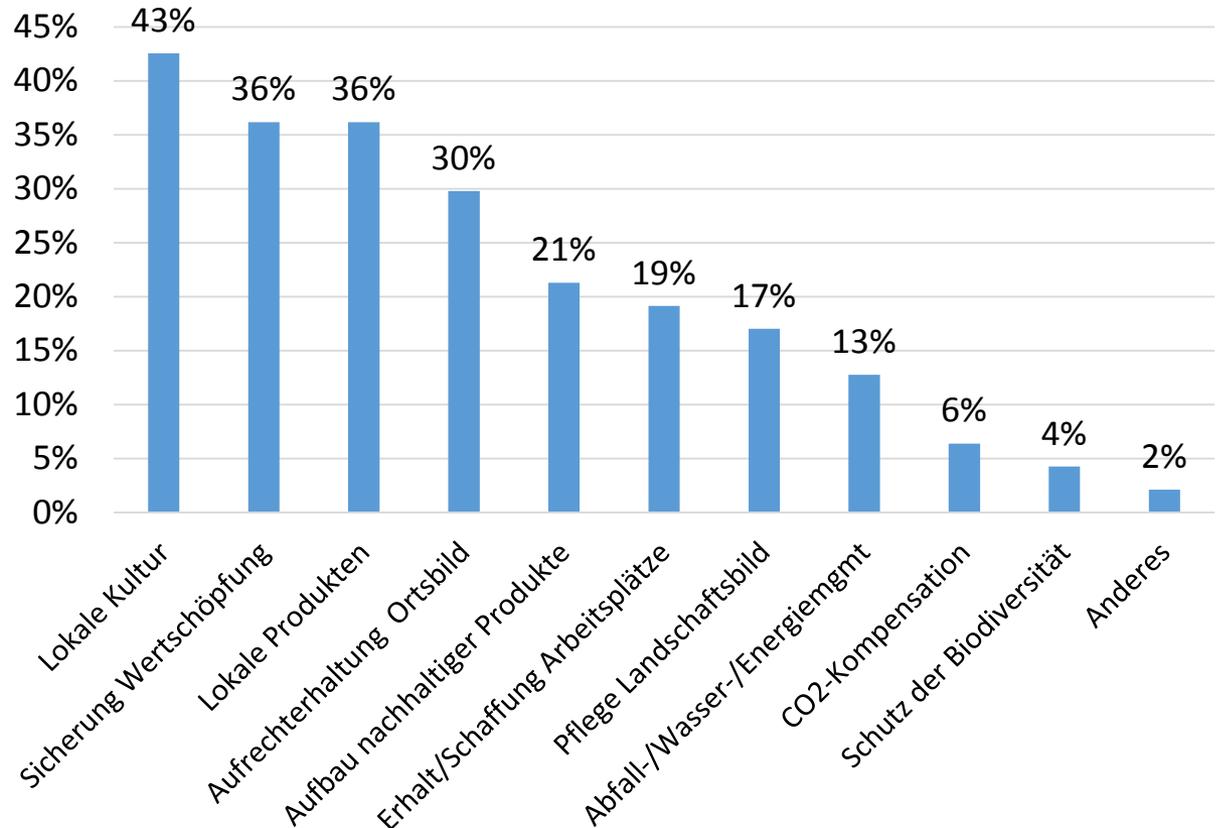
		2006	2016	Veränderung
<b>In Bearbeitung</b>		<b>16%</b>	<b>17%</b>	<b>1%</b>
<b>Ja</b>		<b>73%</b>	<b>79%</b>	<b>6%</b>
Durchschnittliches Alter	bis 1 Jahr	21%	14%	-7%
	2-3 Jahre	43%	16%	-27%
	4-5 Jahre	9%	16%	7%
	6-10 Jahre	16%	38%	22%
	über 10 Jahre	11%	16%	5%
<b>Nein</b>		<b>11%</b>	<b>4%</b>	<b>-7%</b>

# (Langfristig ausgerichtete) Nachhaltigkeit ist bei über der Hälfte der TO's nicht Bestandteil des Leistungsauftrags.

## Nachhaltigkeit als Bestandteil des Leistungsauftrags



## Geforderte Nachhaltigkeitsaspekte



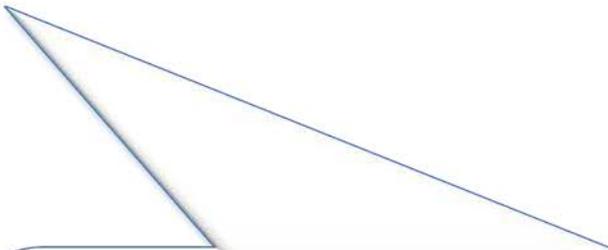
## These ①

Den Tourismusorganisationen fehlen langfristige Ziele.

## Fazit

- Destinationsmanagement heisst Führen weitgehend ohne Weisungsbefugnisse.
- Die TO als vielfach zentrale Führungsorganisation in einer Destination muss ihre Rolle und Aufgaben kennen. Ohne Leitbild und Strategie ist sie für die Stakeholder schwer berechenbar.
- Ohne Leitbild und Strategie fehlen die Orientierungspunkte für die Initiativen der Leistungsträger und die Koordination der Angebote. (Fehlinvestitionen können die Folge sein.)

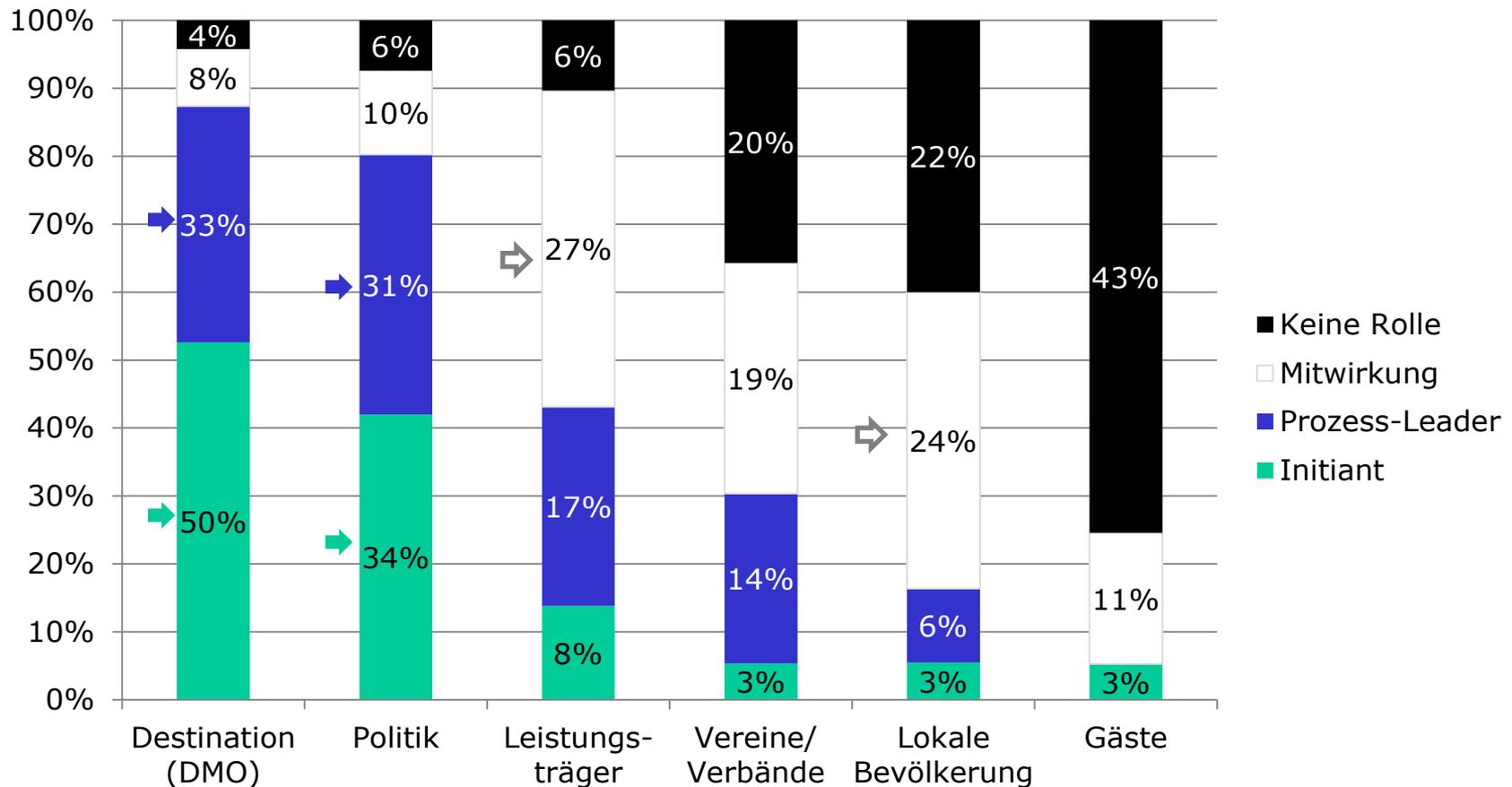
# These ②



Die Aufgabe der touristischen  
Angebots- bzw. Standortentwicklung  
ist in den Destinationen nicht  
kompetent gelöst.

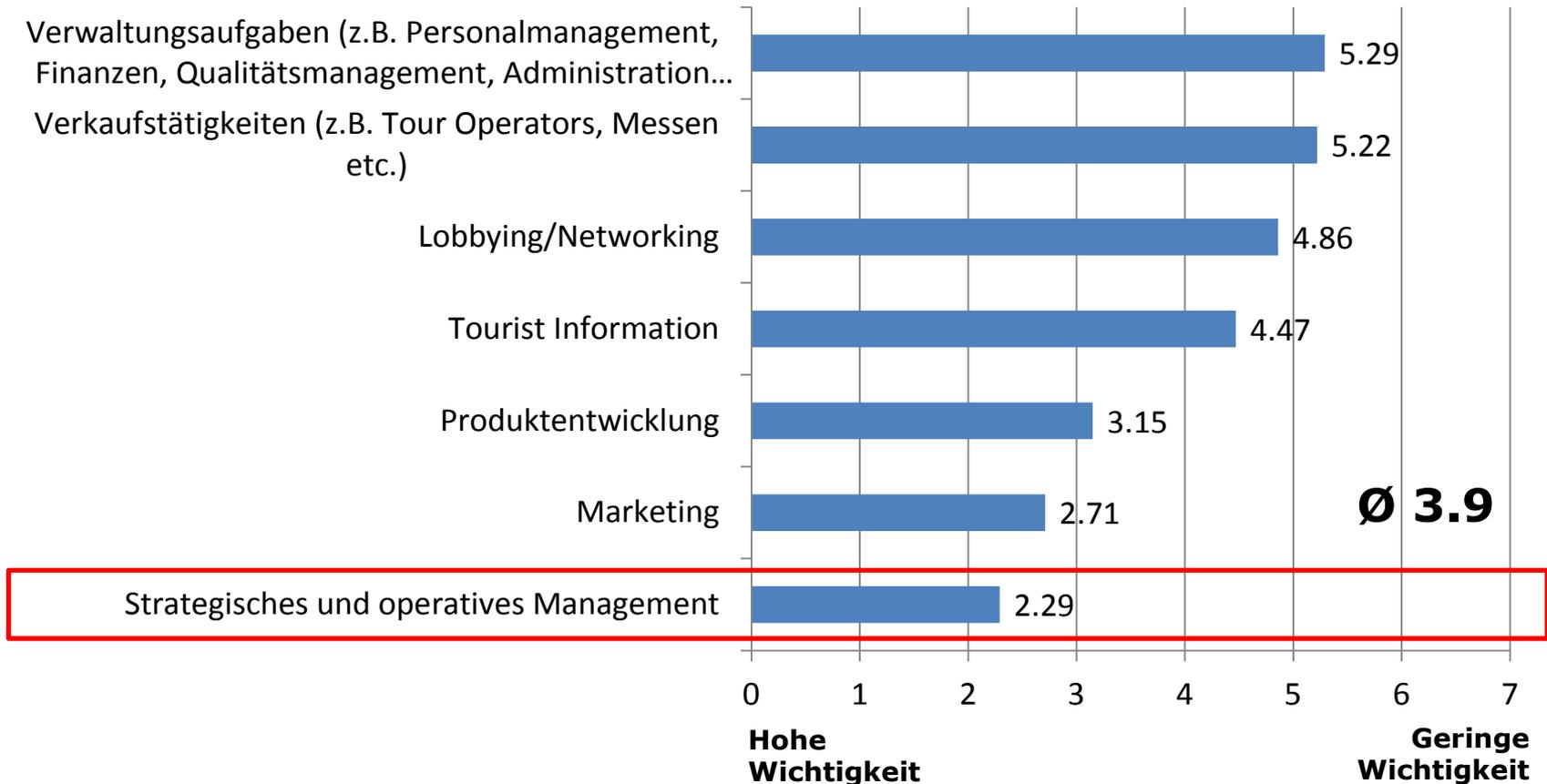
## Politik und TO sind Leader in strategischen Fragen.

Der TO und der Politik kommt bei der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie der Destination eine Initiator- und Prozess-Leader-Rolle zu, während Leistungsträger und lokale Bevölkerung Mitwirkende sind.



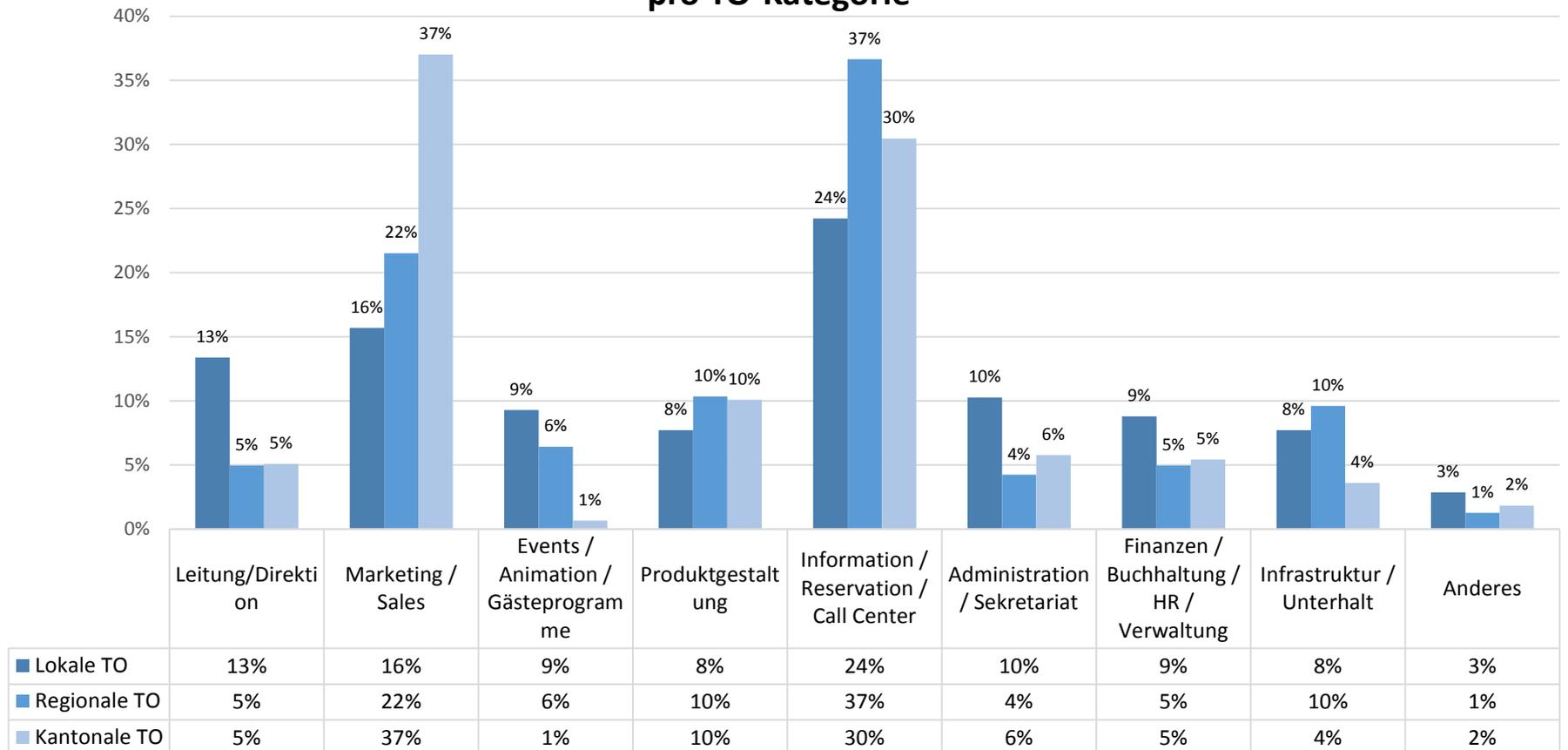
# Das strategische Management ist für TO's eine prioritäre Aufgabe.

## Wichtigkeit der Aufgaben einer Tourismusorganisation



# Für die Angebots-/ Standortentwicklung werden aber keine relevanten personellen Ressourcen eingesetzt.

Verteilung der mittleren Stellenprozente auf die Aufgabenbereiche pro TO-Kategorie



## These ②

Die Aufgabe der touristischen Angebots- bzw. Standortentwicklung ist in den Destinationen nicht kompetent gelöst.

## Fazit

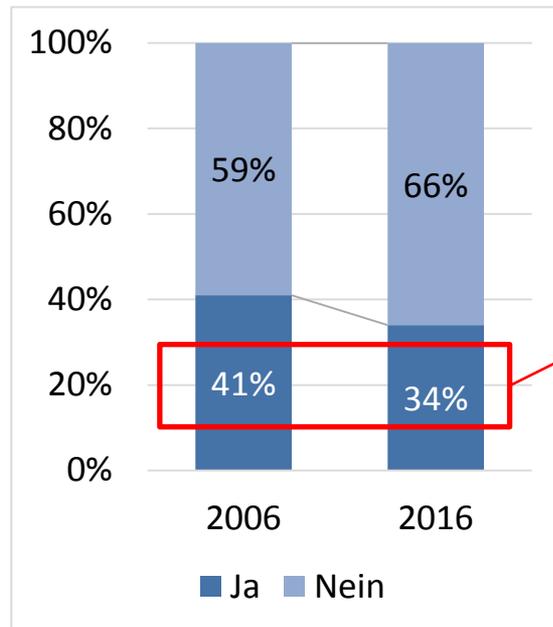
- Destinationsressourcen (Natur / Landschaft / Ortsbild etc.) sind kollektive Güter, deren Nutzung langfristig zu definieren ist. Eine passende Standortentwicklung ist für die erfolgreiche Zukunft einer Destination grundlegend.
- Die touristischen Aspekte der Standortentwicklung müssen durch die TO eingebracht werden.
- Dieser Aufgabe wurden jedoch in den TO's bislang nicht die nötige Aufmerksamkeit und die nötigen Ressourcen zugeteilt.

# These ③

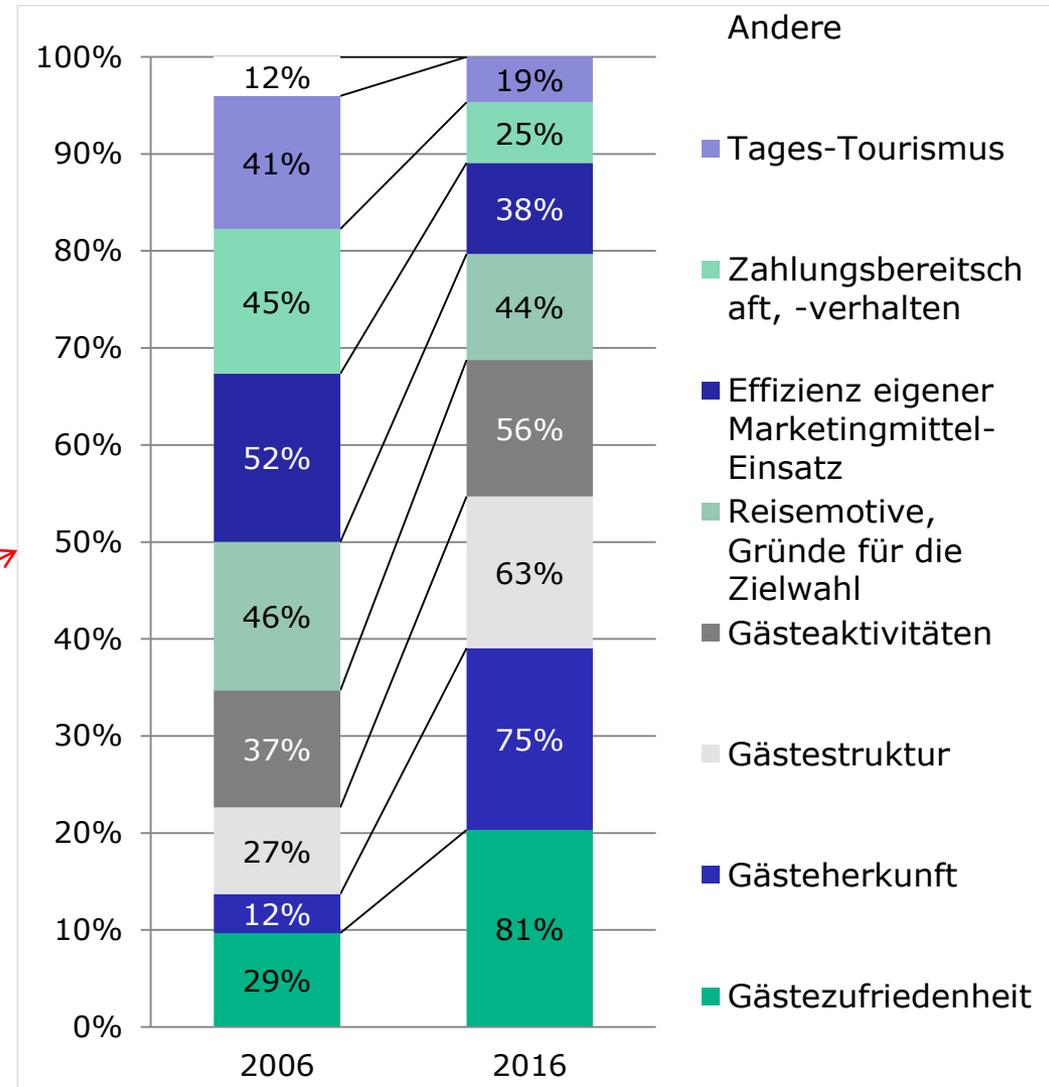
Die Führung von  
Tourismusorganisationen erfolgt  
mehrheitlich aufgrund  
(vergangenheitsorientierter)  
Erfahrungen, anstatt auf der Basis von  
gesichertem Wissen.

# Nur ein Drittel der TO's betreibt MaFo.

## Marktforschung betreiben

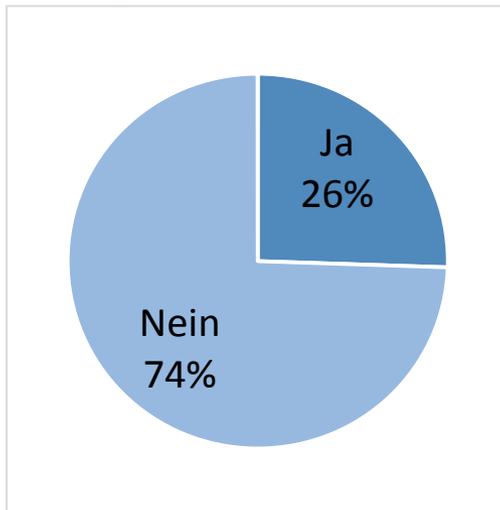


## Inhalte der Marktforschung

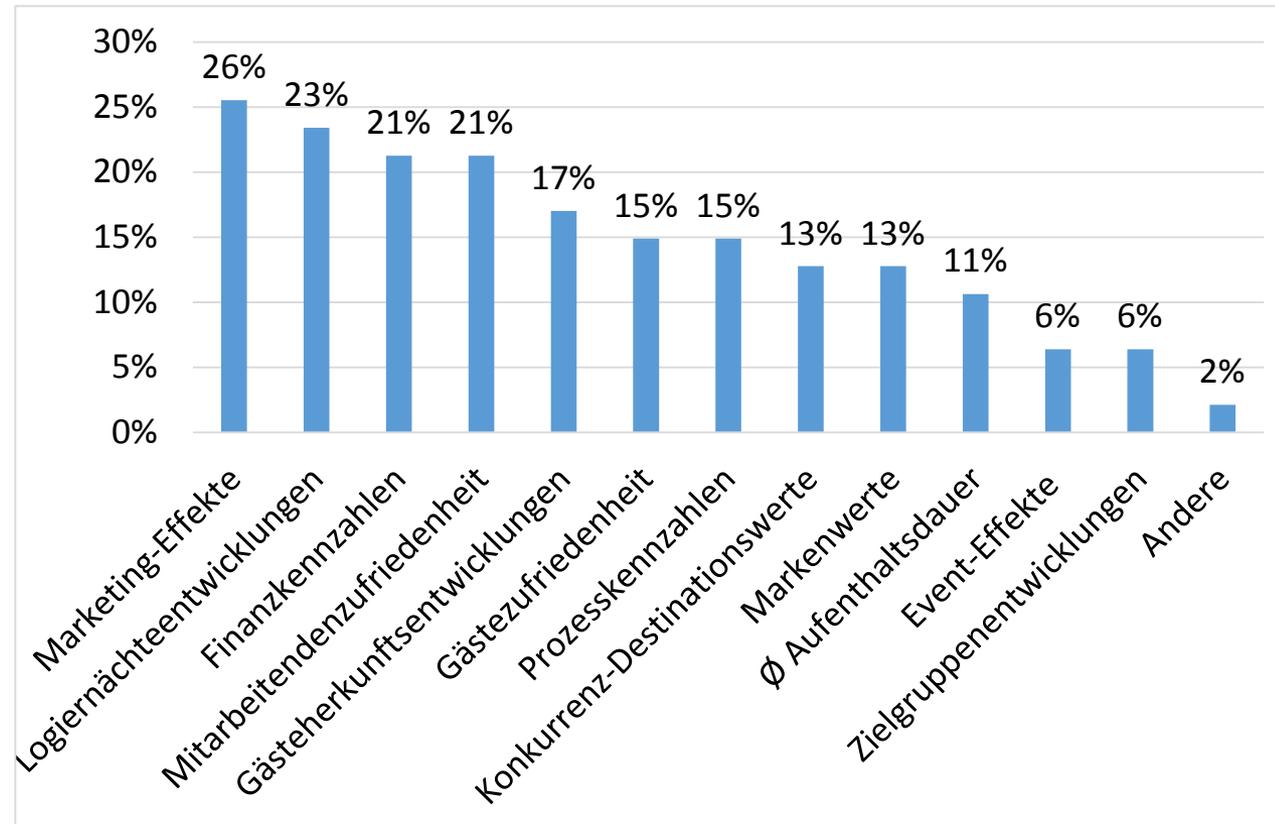


# Managements Cockpits / Balanced Scorecards sind selten vorhanden. Monitoring findet kaum statt.

## Vorhandensein Mgmt. Cockpit bzw. BSC



## Erfasste Inhalte



## These ③

Die Führung von Tourismusorganisationen erfolgt mehrheitlich aufgrund (vergangenheitsorientierter) Erfahrungen, anstatt auf der Basis von gesichertem Wissen.

## Fazit

- Bei der überwiegenden Mehrheit der TO's sind Marktforschung und Controlling Fremdwörter.
- Strategische und operative Destinations- und Unternehmensführung sind damit mehr von situativen Begebenheiten, als von logischen Entscheidungen geprägt.

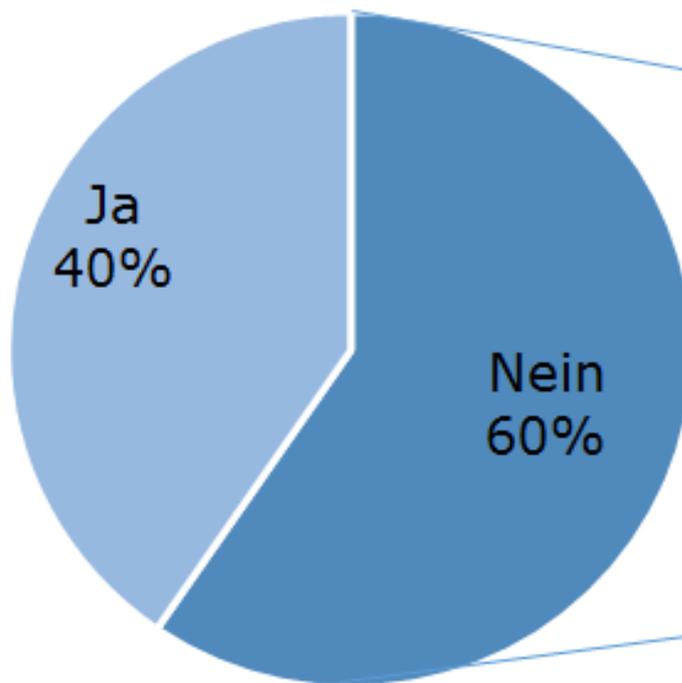
# These ④

Branding-Prozesse als unnötige  
Stolpersteine bei Zusammenschlüssen  
von Tourismusorganisationen.

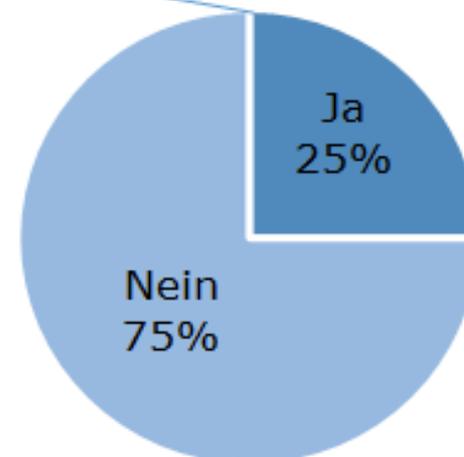


## Die Markenlandschaft ist kleiner geworden – 40% der TO's haben in den letzten 15 Jahren fusioniert.

Anteil TOs, die in den letzten 15 Jahren fusioniert haben



Anteil TOs, die eine Fusion planen





## These ④

Branding-Prozesse als unnötige Stolpersteine bei Zusammenschlüssen von Tourismusorganisationen.

## Fazit

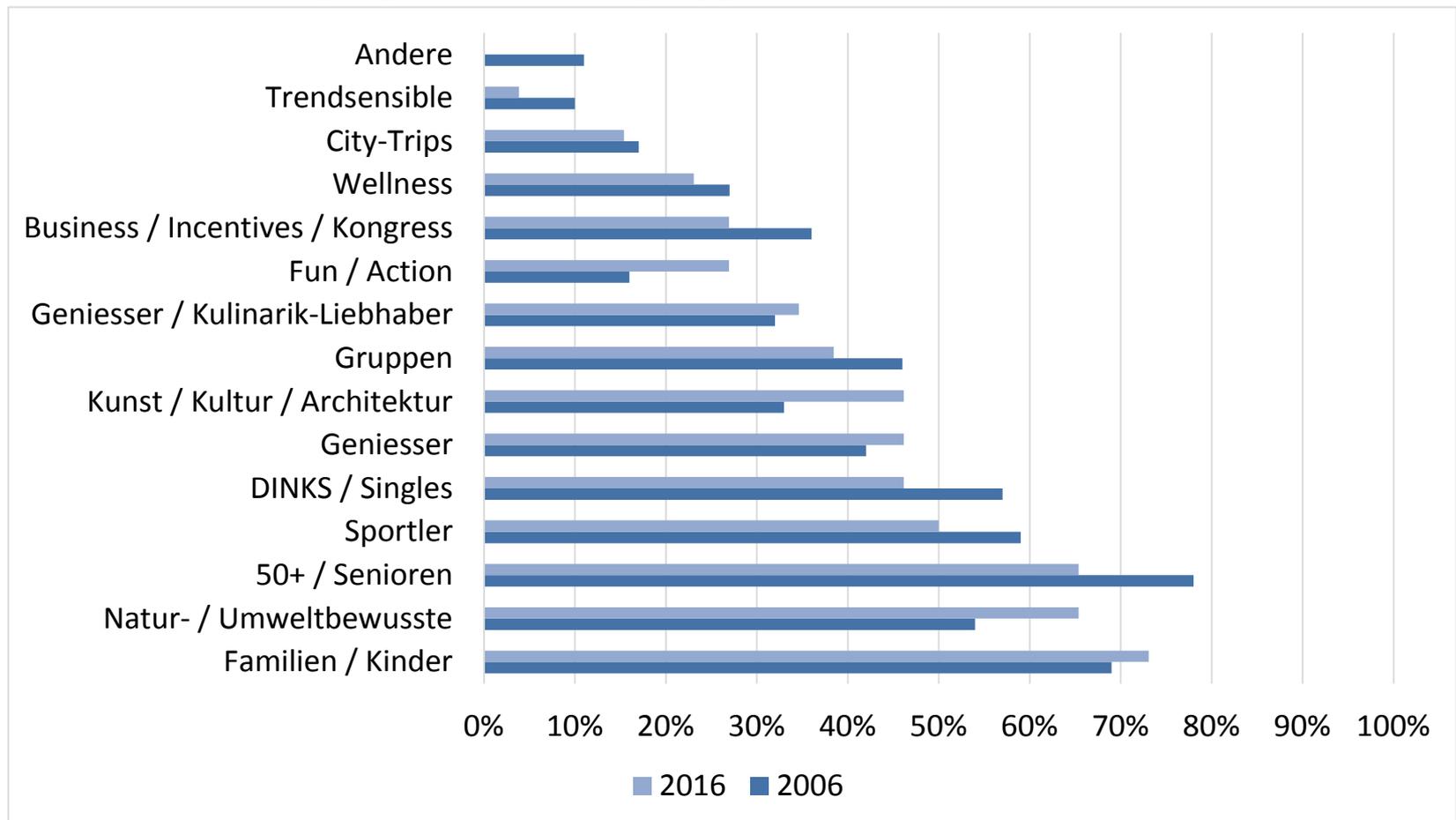
- Die Wirksamkeit im Marketing verlangt nach grösseren Strukturen (economics of scale) und ein klares, einfaches Branding.
- Mit zahlreichen Fusionsprozessen (top-down und bottom-up) wurden die Voraussetzungen für eine hohe Effektivität in der Marktbearbeitung geschaffen.
- Einheit gegen aussen wurde vielfach mit (unnötigen) Identifikationsverlusten bei der ortsansässigen Bevölkerung erkauft.

# These ⑤

Die Tourismusorganisation wagt es nicht, nötige Fokussierungen vorzunehmen.

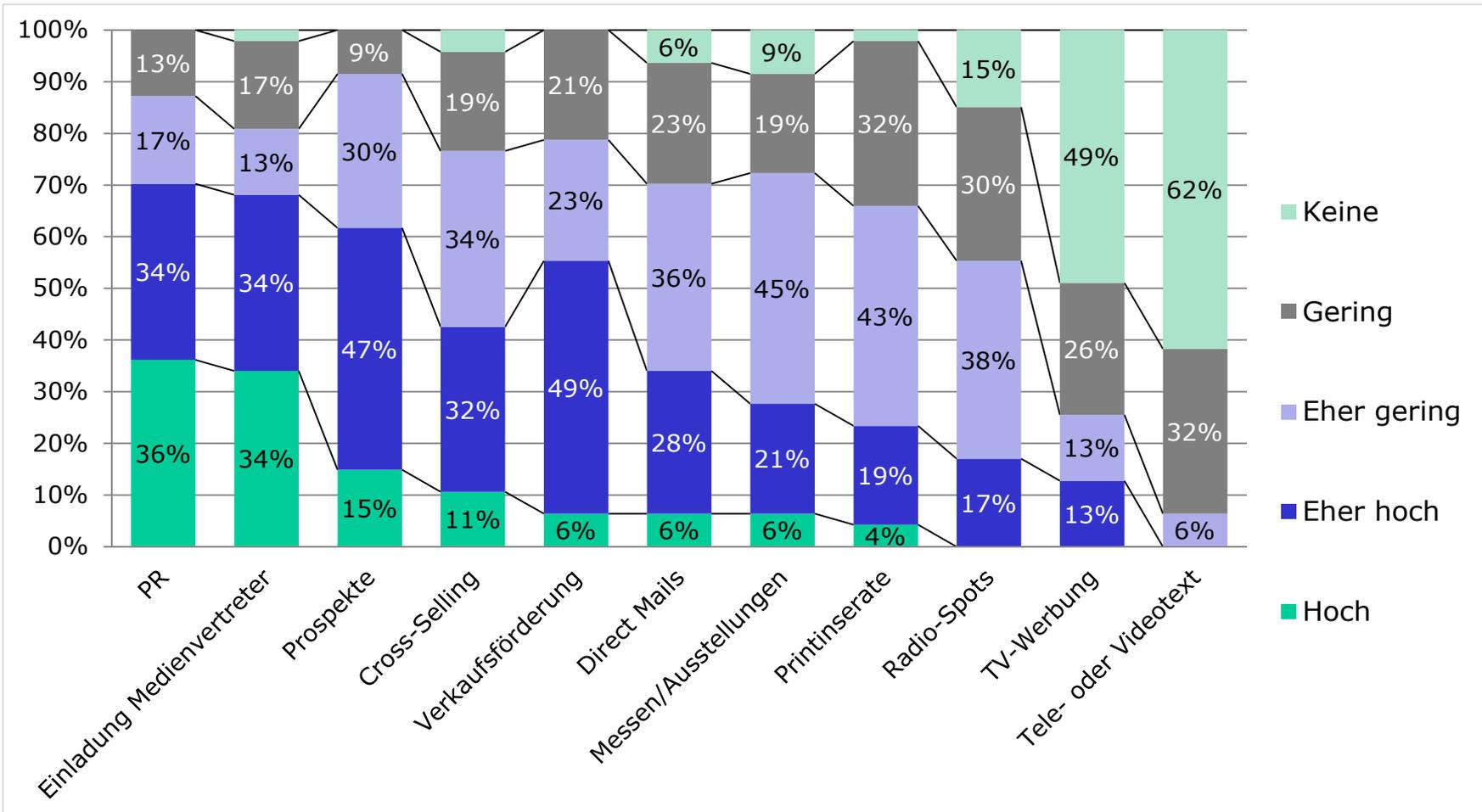
# Die Palette möglicher Zielgruppen ist gross – Aktuell sprechen TO's durchschnittlich über 5 verschiedene Zielgruppen an.

## Von den TO's angesprochene Zielgruppen



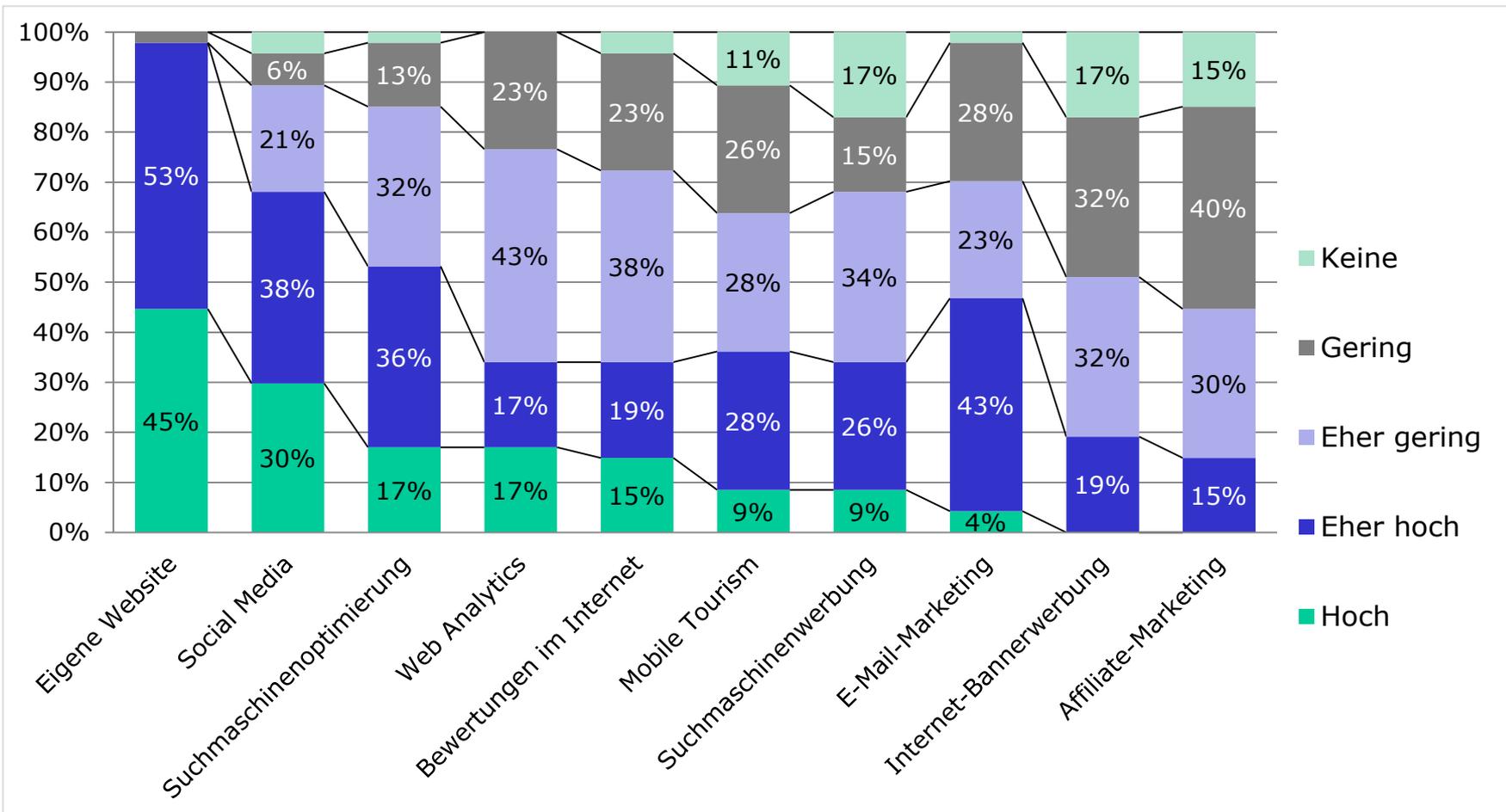
# Die Palette möglicher Kommunikationsinstrumente überfordert (I)

## Klassische Kommunikationsinstrumente



# Die Palette möglicher Kommunikationsinstrumente überfordert (II)

## Online-Kommunikationsinstrumente



# Neue Mittel würden hauptsächlich in's Marketing investiert.

## Einsatzbereiche der zusätzlichen Finanzmittel

	Direkter Personalaufwand	Administration / Verwaltung / Versicherungen	Marketing / Sales	Events / Animation / Gästeprogramme	IT / Reservationssystem / Lizenzen / Buchungskanäle	Mobilien / Immobilien / Mieten	Infrastruktur / Unterhalt / Fahrzeuge	Verlust	Anderes
Lokale TO	12%	1%	54%	23%	1%	1%	9%	0%	12%
Regionale TO	6%	3%	61%	14%	7%	2%	5%	1%	6%
Kantonale TO	14%	0%	75%	1%	2%	0%	4%	4%	14%
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>8%</b>	<b>2%</b>	<b>62%</b>	<b>13%</b>	<b>6%</b>	<b>2%</b>	<b>5%</b>	<b>1%</b>	<b>8%</b>

## These ⑤

Die Tourismusorganisation wagt es nicht, nötige Fokussierungen vorzunehmen.

## Fazit

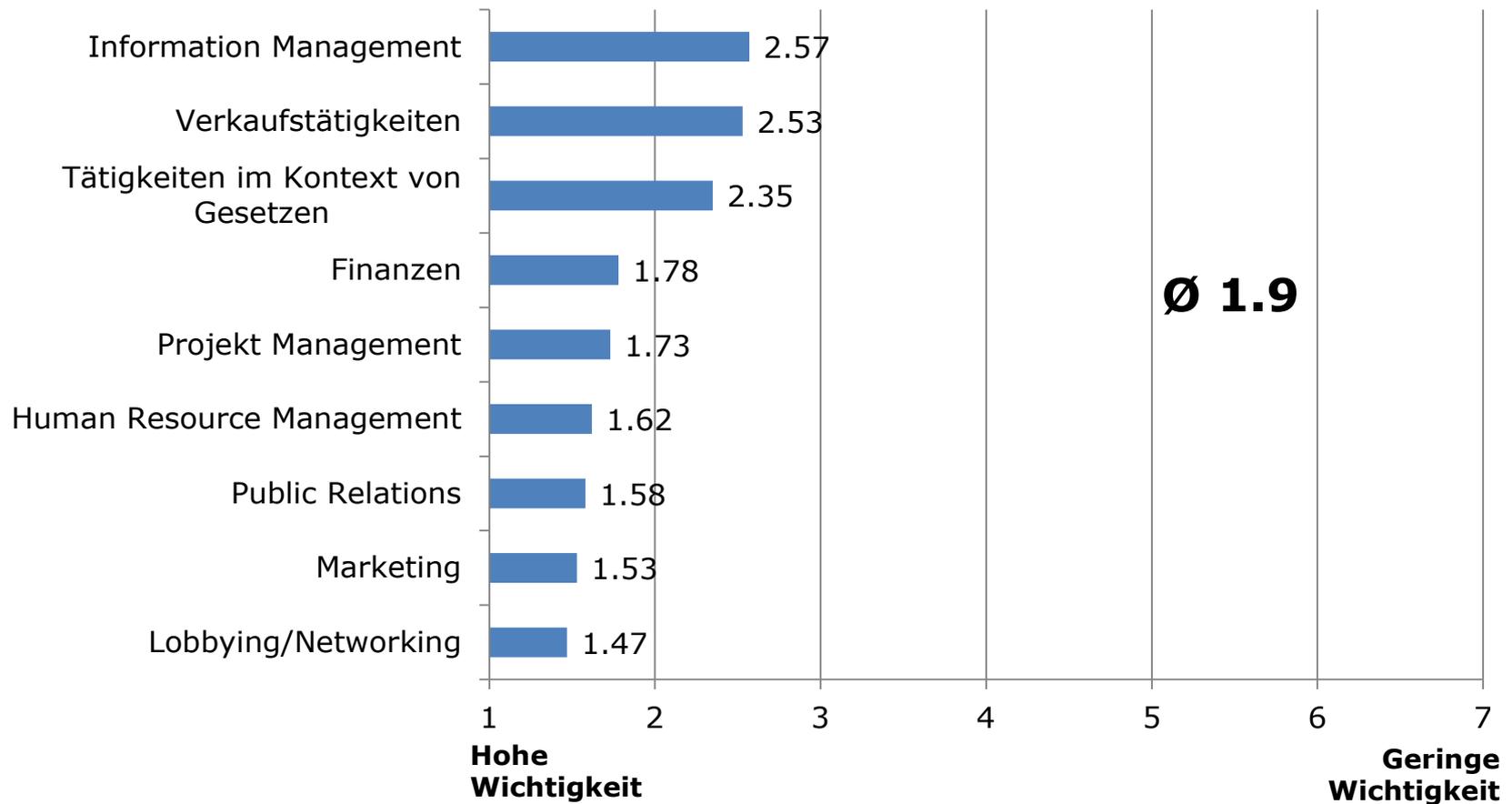
- Mit der Ansprache sehr vieler Themenfelder und Zielgruppen fehlt vielen Destinationen ein klares Profil und die Marketingbudgets werden überfordert.
- Mit den neuen Medien hat sich das Marketing für die Tourismusorganisationen verändert und die Zahl der eingesetzten Kommunikationsmittel vergrössert. Fehlende Fokussierung überfordert die finanziellen und personellen Ressourcen.
- Die nötige Profilierung der Destination und eine effektive Marktbearbeitung werden durch mehr «politische» anstatt marketingmässig begründete Entscheidungen verhindert.

# These ⑥

Unnötige Überlastungen des  
Tourismusdirektors führen zu  
ineffizienten Tourismusorganisationen.

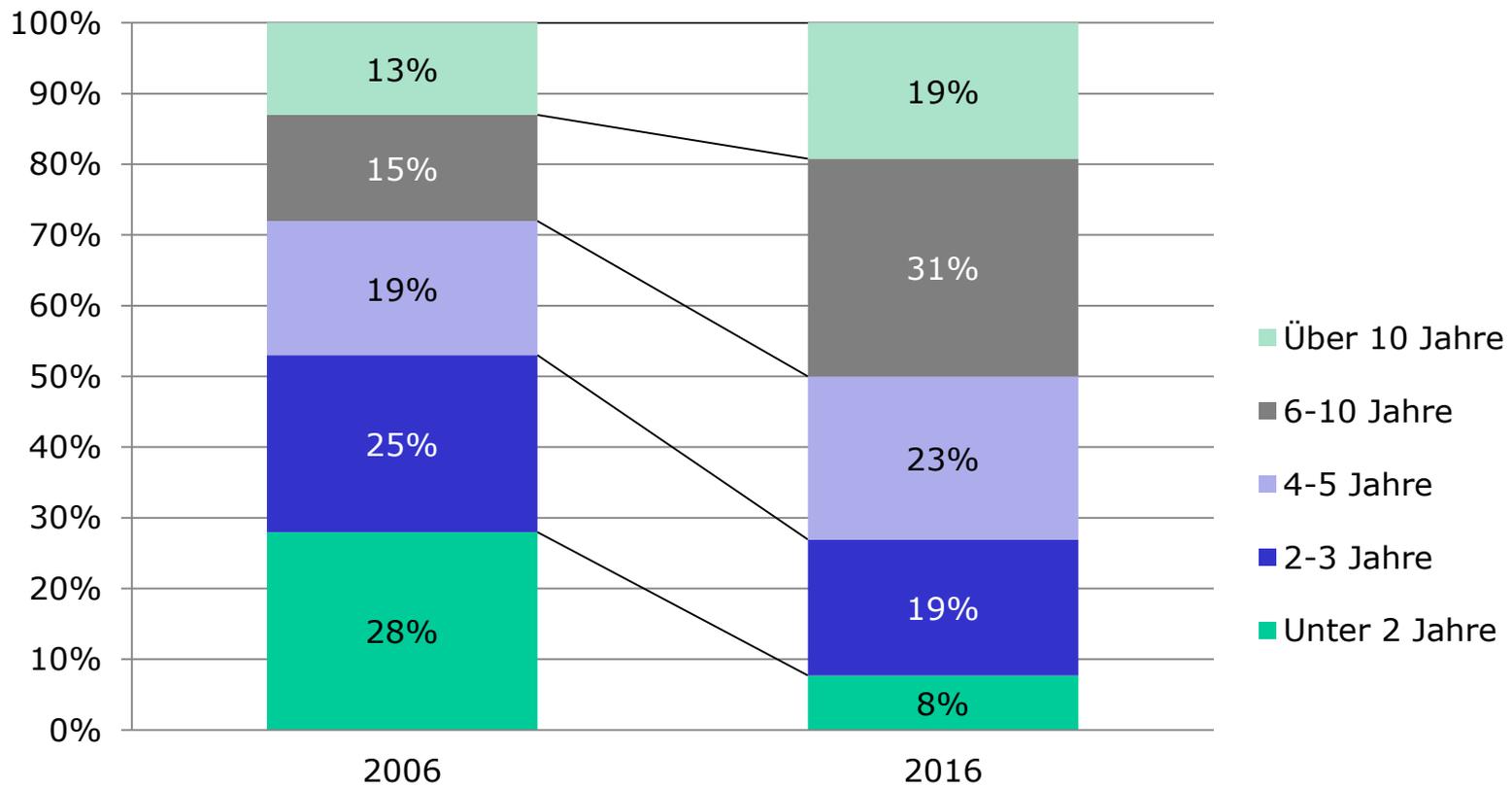
# Ein Tourismusedirektor hat NUR wichtige Aufgaben.

## Wichtigkeit der Aufgaben eines Tourismusedirektors



# Fast die Hälfte aller Tourismusdirektoren verlassen ihren Job innerhalb von 5 Jahren – Weshalb?

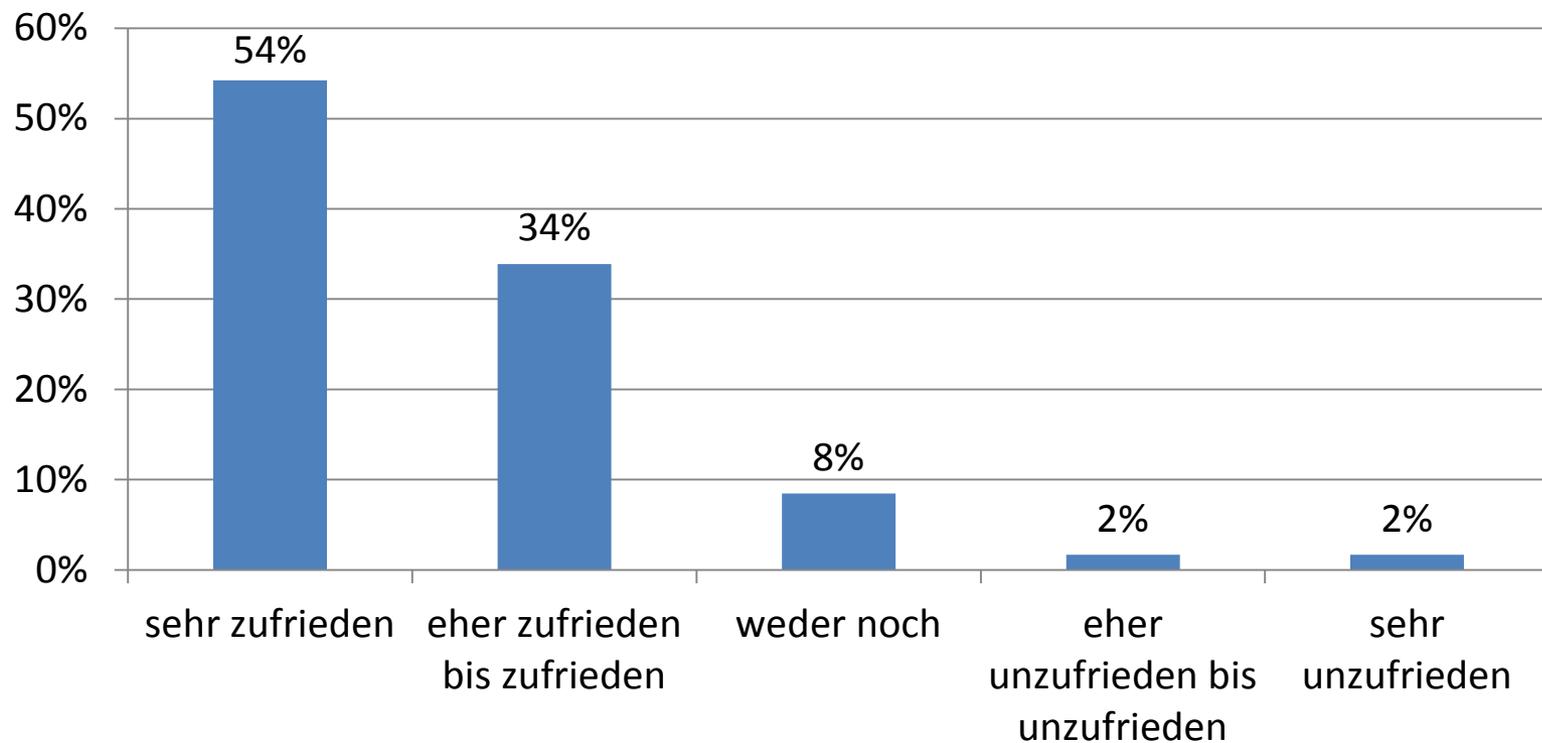
## Dienstjahre der aktuellen Tourismusdirektoren / -direktorinnen



**Mittelwert 2006: 6 Jahre / Mittelwert 2016: 6 Jahre**

# Die Zufriedenheit der Tourismusedirektoren mit ihrem Job hat Optimierungspotenzial – Weshalb?

## Zufriedenheit der Tourismusedirektoren mit dem aktuellen Job



## Einfluss bei zentralen Aufgaben erfolgt nicht mit Arbeitsantritt.

Durchschnittlich benötigte Zeit, um Einfluss auf die Aufgabenbereiche nehmen zu können.	Ø Jahre
Tourist Information	1.03
Verwaltungsaufgaben (z.B. Personalmanagement, Finanzen, Qualitätsmanagement, Administration und IT)	1.09
Marketing	1.09
Verkaufstätigkeiten (z.B. Tour Operators, Messen etc.)	1.43
Strategisches und operatives Management	1.59
Produktentwicklung	1.77
Lobbying/Networking	1.94

## These ⑥

Unnötige Überlastungen des Tourismusdirektors führen zu ineffizienten Tourismusorganisationen.

## Fazit

- Das Aufgabenportfolio des Tourismusdirektors ist breit und wenig priorisiert und führt zu einer persönlichen Arbeitsüberlastung.
- Die persönliche Arbeitsüberlastung führt zu Unzufriedenheit und vielen Jobwechseln bei Tourismusdirektoren.
- Die Effektivität der Tourismusorganisation und der Erfolg der Destination leiden darunter.

## 6 Thesen zur Führung von Tourismusorganisationen

**These ①:** Den Tourismusorganisationen fehlen langfristige Ziele.

**These ②:** Die Aufgabe der touristischen Angebots- bzw. Standortentwicklung ist in den Destinationen nicht kompetent gelöst.

**These ③:** Die Führung von Tourismusorganisationen erfolgt mehrheitlich aufgrund (vergangenheitsorientierter) Erfahrungen, anstatt auf der Basis von gesichertem Wissen.

**These ④:** Branding-Prozesse als unnötige Stolpersteine bei Zusammenschlüssen von Tourismusorganisationen.

**These ⑤:** Die Tourismusorganisation wagt es nicht, nötige Fokussierungen vorzunehmen.

**These ⑥:** Unnötige Überlastungen des Tourismusedirektors führen zu ineffizienten Tourismusorganisationen.

# Führung von Tourismusorganisationen / Destinationen

## Das Richtige richtig tun, um

- die Entwicklung der Destination zu optimieren,
- die Effektivität der Tourismusorganisation zu steigern,
- unnötige Reibungsverluste zu vermeiden,
- die Zufriedenheit des Tourismusdirektors zu erhöhen,
- die Akzeptanz und Glaubwürdigkeit der Tourismusorganisation zu steigern.

## Unsere Ideen für Forschungsthemen dazu

- **Angebots- und Standortentwicklung** in Destinationen  
(Bedeutung, Verantwortlichkeiten, Ressourcen, Aufgabenportfolio der TO)
- **Führungsinstrumente** – angepasst auf den Bedarf von verschiedenen Tourismusorganisationen.
- **Positionierungen** von Destinationen  
(Fokussierung vs. Breite: Wie sehen Erfolgsmodelle aus?)
- **Tourismusverständnis** unter Druck  
(Gründe für Rebellion, Lösungsansätze, Kapazitätsgrenzen, Identifikationsverlust, etc.)
- **Marktbearbeitung** heute und in Zukunft  
(Anforderungen vom Markt, Lösungen mit System, etc.)
- **Integrale Raumentwicklung** – Tourismus als Teil-Disziplin; u.a. die Frage, was wenn der Tourismus lokal stirbt?

